



ULF BOMAN
BJÖRN LJUNG
JONAS THULIN



WORK-LIFE MANAGEMENT

WIE DIE EUROPÄER BERUF UND PRIVATLEBEN BEWÄLTIGEN
BERICHT AN UNI 2010

mit finanzieller Unterstützung der EU-Kommission





INHALT

INHALT	2
ZUSAMMENFASSUNG	3
EINLEITUNG	4
ZUFRIEDENHEIT IST DIE GRUNDLAGE	5
DIE DREI RÄUME DER ZUFRIEDENHEIT	5
WORK-LIFE-MANAGEMENT WICHTIG FÜR ZUFRIEDENHEIT.....	6
ZIELE UND IHRE UMSETZUNG	8
WORK-LIFE-BALANCE	12
WORK-LIFE-BALANCE: AUS EUROPÄISCHER SICHT	14
LIEBLING, BIST DU ZU HAUSE?.....	17
STRATEGIEN FÜR WORK-LIFE-MANAGEMENT	20
DAS ERFOLGSREZEPT	24
WIE SOLLTEN ARBEITGEBER VORGEHEN?.....	26
ÜBER KAIROS FUTURE	28
ANMERKUNGEN	29



ZUSAMMENFASSUNG

Europa steht sowohl einem zunehmenden weltweiten Wettbewerb als auch einem enormen demographischen Wandel gegenüber. Die europäischen Arbeitskräfte müssen effizienter und kompetenter werden, um mit dem Wettbewerb Schritt halten zu können, während die Bevölkerung altert und die zunehmende Zahl der Rentner von immer weniger Erwerbstätigen versorgt wird. Darüber hinaus erfolgt der Eintritt in den Arbeitsmarkt immer später, Familien werden später gegründet, und pro Familie werden weniger Kinder geboren.

Zusammengenommen setzen diese Faktoren die Menschen am Arbeitsplatz zusätzlich unter Druck. Wir möchten gute berufliche Leistungen erbringen und gleichzeitig auch ein gutes Leben führen können. Wie können wir diese Dualität bewältigen? Wie erreichen wir Work-Life-Management?

Menschen, die mit ihrem Leben zufrieden sind und es geschafft haben, eine gute Work-Life-Balance zu erreichen, scheinen in drei Bereichen zufrieden zu sein, die wir als „Räume“ bezeichnen: Der „Innere Raum“ – der persönliche Bereich, der „Lebens-Raum“ – die Privatsphäre, und der „Arbeits-Raum“ – der berufliche Bereich. Im „Inneren Raum“ geht es darum, mit sich selbst zufrieden zu sein, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken und mit dem Leben zurechtzukommen. Im „Lebens-Raum“ geht es um eine vertrauliche und intime Beziehung zu jemandem, auf den man sich verlassen kann und der einen unterstützt. Und im „Arbeits-Raum“ geht es schließlich darum, am Arbeitsplatz Einfluss zu nehmen, Bestätigung zu erhalten und sich dort voll und ganz zu engagieren; außerdem geht es um Vertrauen in die Vorgesetzten.

Die Arbeitgeber könnten mindestens in zwei Räumen günstige Bedingungen fördern, indem sie eine offene und vertrauensvolle Betriebskultur schaffen, indem sie den Führungskräften Zeit für Zuwendung und Feedback für die Arbeitnehmer sowie für Überlegungen und Gedanken am Arbeitsplatz und darüber hinaus geben. Die Arbeitgeber könnten auch sportliche Betätigung und Gesundheit unter ihren Arbeitnehmern fördern, wodurch sich diese besser fühlen und bessere Leistungen erbringen würden.

Ziele im Leben sind eine gute Sache, insbesondere, wenn man sie umsetzen kann. Wir haben vier verschiedene Typen ehrgeiziger Menschen gefunden: die Leistungsträger, die ihre hohen Ziele in allen Lebensbereichen umsetzen können, die Überlasteten, die hohe Ziele haben, sie aber nicht erreichen können, die Resignierten, die noch nicht einmal geringe Ziele verwirklichen und schließlich die ‚Camper‘, die zufrieden sind, wenn sie ihre geringen Ziele erreichen. Die Überlasteten und die Resignierten haben große Schwierigkeiten, Work-Life-Balance zu erreichen. Sie fühlen sich sowohl im Berufs- als auch im Privatleben unzulänglich. Diese Menschen brauchen Hilfe, um mit ihren Situationen zurechtzukommen.

Die Leistungsträger und die Camper scheinen mit der Work-Life-Balance gut klarzukommen.

Es gibt natürlich Maßnahmen und Strategien, die auf politischer Ebene europaweit zur Verbesserung des Work-Life-Management umgesetzt werden können. Hierzu gehören flexiblere Arbeitszeiten und neue Arbeitsweisen, d.h., es sollte dem Einzelnen überlassen werden, wann und wo er arbeiten möchte, und die technischen Mittel sollten zur Verfügung stehen (IT, Telefon, usw.), um ihn dabei zu unterstützen. Diese Strategien müssen auf europäischer, nationaler und organisatorischer Ebene eingeführt werden.

Zu weiteren Strategien gehören mehr Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder und abhängige Personen, längerer Elternurlaub mit besserer Bezahlung usw.; außerdem müssen die Unternehmen dazu verpflichtet werden, für ihre Arbeitnehmer Unterstützungsmaßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance einzusetzen. Der Stellenwert dieser Maßnahmen ist in ganz Europa von Land zu Land unterschiedlich.

Die Gleichstellung der Geschlechter ist von großer Bedeutung. Männer und Frauen müssen die Belastungen des Berufs- und Privatlebens gemeinsam tragen. Sie müssen sich gegenseitig unterstützen, um mit dem Druck des modernen Lebens zurechtzukommen.



EINLEITUNG

In den letzten Jahren ist eine zunehmend intensive Debatte über *Work-Life-Balance* geführt worden: über die Art und Weise, wie wir mit unserem täglichen Leben umgehen, wenn wir das mittlere Lebensalter erreichen und mehr Verantwortung und Sorgen haben.

Wie wir sehen werden, will die Generation, die sich heute in dieser Lebensphase befindet, *das Beste aus allen Lebensbereichen machen*. Erfolg im Beruf alleine reicht nicht mehr - wir müssen auch gute Eltern und körperlich fit sein und interessante Hobbys haben. Die 30- bis 50-Jährigen haben hohe Ziele in allen Lebensbereichen und streben nach einem ‚perfekten Leben‘ und dem idealen Bild des ‚Glücks‘. Wir nennen diese Menschen die Generation Ehrgeiz.

Viele der heute 30- bis 40-Jährigen ‚verlängern‘ ihre Jugend und leben so, wie es früher im späten Teenager-Alter üblich war. Diese Gruppe wird später sesshaft, bildet später Familie und bekommt später Kinder. Sie versuchen, Karriere und Familie in den kurzen Zeitraum zwischen 30 und 50 Jahren zu pressen. In dieser Zeit muss ein Gleichgewicht zwischen dem beruflichen und privaten Leben hergestellt werden, was als Work-Life-Management bezeichnet wird.

Viele erreichen dieses Gleichgewicht und kommen mit dem Stress zurecht, während andere wiederum überfordert werden - sie werden ausgebrannt oder stressüberladen. Die zunehmende Zahl der Krankentage, häufig aufgrund psychosomatischer Faktoren, zeigen deutlich, dass wir trotz zunehmendem Wohlstand immer unzufriedener werden.

Die 30- bis 50-Jährigen tragen die Gesamtverantwortung für die moderne Wohlfahrtsgesellschaft. Sie bilden die Mehrheit der Arbeitskräfte in Unternehmen, Entscheidungsgremien und Organisationen und auch der Verbraucher. Ihr mögliches Scheitern am Umgang mit dem Leben kann ernsthafte Folgen für die Gesellschaft haben. Wir möchten mehr darüber erfahren, was jeder Einzelne und die Arbeitgeber beitragen können, um dieser Generation – und anderen – zu helfen, besser mit ihrem Leben zurechtzukommen.

Die aktuelle Debatte beschäftigt sich weitgehend mit der ‚Work-Life-Balance‘. Hier bemühen wir uns um einen in die Tiefe gehenden Blick auf das Work-Life-Management, d.h., wie die Menschen mit den heutigen Anforderungen zurecht kommen könnten.

In diesem Bericht wollen wir verstehen und erläutern, welche Faktoren für Lebenszufriedenheit sorgen, trotz Stress und hoher Ziele, trotz zunehmender Anforderungen am Arbeitsplatz und im Privatleben. Im Rahmen dieser Studie soll deshalb bestimmt werden, wer zu den ‚Gesunden‘ und im Privat- und Berufsleben ‚Zufriedenen‘ gehört.

Kern dieses Berichts ist eine Umfrage, die von Kairos Future in sechs europäischen Ländern zum Thema Work-Life-Balance durchgeführt worden ist: die Umfrage ‚Generation Ehrgeiz‘¹. Wir konzentrieren uns also auf die Generation der 30- bis 50-Jährigen. Um ein breiteres Bild zu liefern, haben wir auch andere Generationen, Länder und Daten aus einer Reihe offener Quellen der EU und der Forschungsgemeinschaften berücksichtigt.



ZUFRIEDENHEIT IST DIE GRUNDLAGE

Work-Life-Balance oder Work-Life-Management – was ist das? Besteht eine Beziehung zwischen Work-Life-Balance und Zufriedenheit?

Das englischsprachige Wikipedia liefert folgende Definition: „*Work-Life-Balance ist das eigentliche Priorisieren zwischen „Arbeit“ (Karriere und Zielsetzungen) einerseits und „Leben“ (Vergnügen, Freizeit, Familie und geistige Entwicklung) andererseits. Verwandte, wenn auch umfassendere Begriffe sind „Lifestyle-Balance“ und „Life-Balance“. [...] hierin liegt eine starke individuelle Komponente. Das heißt, die Bedürfnisse, Erfahrungen und Ziele jedes Einzelnen definieren das Gleichgewicht, und es gibt keine Einheitsgröße. Work-Life-Balance hat nichts mit einem exakten zeitlichen Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben zu tun*“.ⁱⁱ

Es geht also um die Möglichkeiten für die Menschen, ihr Leben unter Berücksichtigung persönlicher Wünsche, familiärer Bedürfnisse und Ansprüche sowie ihrer beruflichen Verpflichtungen zu führen. Wer in allen drei Bereichen zufrieden ist, ist – wenig überraschend - mit seinem Leben zufrieden.

DIE DREI RÄUME DER ZUFRIEDENHEIT

Zufriedenheit wird hier als die subjektive Wahrnehmung der Zufriedenheit mit dem Leben im Allgemeinen angesehen. Es gibt drei Faktoren, die mit drei verschiedenen Bereichen des Umfelds einer Person in Verbindung stehen: ein persönlicher Bereich – der ‚Innere Raum‘, eine Privatsphäre – der ‚Lebens-Raum‘ und ein beruflicher Bereich – der ‚Arbeits-Raum‘.

Um zufrieden zu sein und um mit dem Leben zurechtzukommen, bedarf es einer positiven Einstellung, eines Partners, den man liebt und auf den man sich verlassen kann sowie eines stimulierenden Arbeitsplatzes, der sich durch Einflussnahme, Bestätigung und Engagement auszeichnet. Hinzu kommt noch das Vertrauen in die Vorgesetzten. Die folgende Abbildung illustriert die wichtigsten Schlussfolgerungen.



Abb. 1. Der Innere Raum, der Lebens-Raum und der Arbeits-Raum fördern die Bedingungen für ein gutes Leben.



Der Innere Raum: Denkweise und Einstellung sind der Schlüssel

Am wichtigsten ist eine positive Einstellung. Dies erscheint zwar selbstverständlich, aber wir dürfen nicht übersehen, dass Empfänglichkeit für positives Denken ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit eines Menschen ist. Zu den Eigenschaften von Menschen, die das Leben positiv betrachten, gehören beispielsweise im Allgemeinen zufriedener und glücklicher sowie stärker und voller Energie zu sein.

Aber es gibt zwei Hauptmerkmale, die Menschen mit positiver Einstellung von den anderen unterscheiden: erstens sind sie proaktiver und zweitens sehen sie optimistisch in die Zukunft. Beide Faktoren fließen in dem Ausdruck zusammen ‚Ich bin völlig frei und habe meine Zukunft in meiner Hand‘.

Der Lebens-Raum: Kann Liebe etwas verändern?

Der zweitwichtigste Faktor ist die Zufriedenheit in Beziehungen im Allgemeinen und romantischen Beziehungen im Besonderen. Hier konzentrieren wir uns auf persönliche Beziehungen im Allgemeinen und auf die Beziehung zu einem Partner im Besonderen.

Alle Beziehungen sind natürlich nicht gleich. Lediglich einen Partner zu haben, macht einen Menschen nicht zufriedener oder glücklicher. Die Beziehung muss gesund und liebevoll sein, damit sie sich positiv auswirken kann. Wesentliche Faktoren für eine funktionierende Partnerbeziehung sind: sich anerkannt und geliebt zu fühlen, sich auf einen Partner bei allen Problemen des Lebens und allen Schwierigkeiten verlassen zu können und schließlich die Beziehung als gleichberechtigte Partnerschaft zu betrachten, in der häusliche Pflichten zufrieden stellend geteilt werden.

Der Arbeits-Raum: Stimulierung statt Struktur

Der letzte kritische Faktor bezieht sich auf Beziehungen am Arbeitsplatz, die sich auf die berufliche Zufriedenheit auswirken. Selbst wenn die persönlichen Beziehungen völlig zufrieden stellend sind, hat Unzufriedenheit am Arbeitsplatz negative Folgen für die Zufriedenheit eines Menschen mit seinem Leben insgesamt.

Die Faktoren, die am stärksten mit der beruflichen Zufriedenheit in Zusammenhang gebracht werden, lassen sich mit drei umfassenden Begriffen zusammenfassen: Einflussnahme, Bestätigung und Engagement. Außerdem ist es sehr wichtig für Arbeitnehmer, ihren Führungskräften oder Vorgesetzten vertrauen zu können.

WORK-LIFE-MANAGEMENT WICHTIG FÜR ZUFRIEDENHEIT

Zufriedenheit hängt in gewissem Grad von Work-Life-Balance ab, aber natürlich führen auch andere Faktoren in den oben genannten drei Räumen zu Zufriedenheit.

Laut der Umfrage ‚Generation Ehrgeiz‘ macht Work-Life-Balance rund 10 % der Zufriedenheit aus. Das heißt, sie ist sehr wichtig, sollte aber nicht als *die Lösung* angesehen werden.

Liebe und Arbeit beeinflussen sich gegenseitig

Zusammenfassend können wir sagen, dass eine positive Einstellung und eine gute Beziehung zu einem unterstützenden Partner die Hauptfaktoren für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden eines Menschen sind. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass sich auch die Arbeit erheblich auf die Lebenszufriedenheit auswirkt. Die Arbeitgeber können einen großen Einfluss auf die beiden persönlichen Räume ausüben. Sie können ihren Arbeitnehmern zum Beispiel sichere Arbeitsplätze durch Festanstellungen und positives Feedback bieten. Somit werden die Arbeitnehmer das Gefühl haben, ihr Leben und ihre Zukunft in den eigenen Händen zu halten, was ein entscheidendes Element für positive



Zukunftsperspektiven ist. Dies wird sich wiederum positiv auf die Beziehungen der Arbeitnehmer auswirken. Wer sich keine Sorgen um die Zukunft machen muss, kann sich stärker auf die Gegenwart und seine Angehörigen konzentrieren. Ein stimulierender Arbeitsplatz ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt für die berufliche Zufriedenheit. Dies ist zwar eine scheinbar offensichtliche Schlussfolgerung, aber dennoch muss auf die kritische Bedeutung der Arbeit und ihre enorme Auswirkung auf das persönliche Leben der Arbeitnehmer hingewiesen werden.

Beziehung des Arbeitnehmers zu Vorgesetzten ist entscheidend

Interessanter - und auch überraschenderweise ist festzustellen, dass das Vertrauen in Vorgesetzte ein wesentlicher Aspekt der beruflichen Zufriedenheit und der Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels oder häufiger Krankmeldungen darstellt (siehe Abb. 2).

Das heißt, dass die Wahrnehmung einer Führungskraft vom Rest der Arbeitnehmer viel wichtiger ist als ihre Leistungen. Keine Leistung ohne Vertrauen.

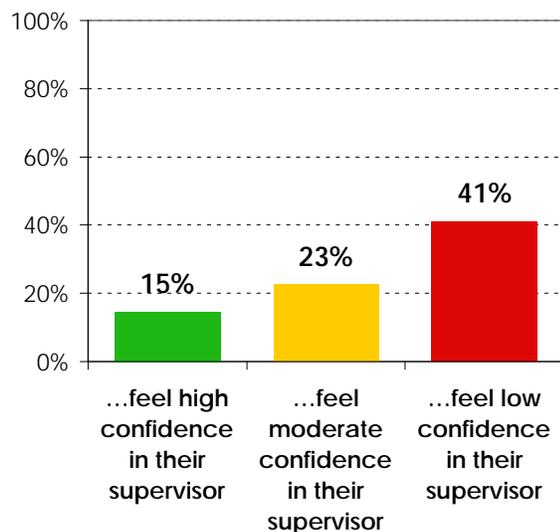
Dies sollte vielleicht in Anreizsystemen berücksichtigt werden.

Abb. 2. Bei geringem Vertrauen in Vorgesetzte, verdreifacht sich beinahe die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels!

Tatsächliche und wahrgenommene Zufriedenheit: zwei Paar Schuhe

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede waren zwar nicht so groß wie erwartet, aber sie waren vorhanden. Hierzu gehörten Faktoren wie Sorgen, Stress, Finanzen und Teilung der häuslichen Pflichten. Die Frage der Teilung der häuslichen Pflichten ist besonders interessant. Die Verteilung ist sehr ungleich – Frauen übernehmen den größten Teil der Haushaltsarbeit. Sowohl Männer als auch Frauen sind trotzdem mit der Teilung der Pflichten zufrieden und glauben, dass ihre Beziehung gleichberechtigt ist. Die Ergebnisse zeigten auch, dass Frauen und Männer die Wirklichkeit unterschiedlich wahrnehmen. Scheinbar nehmen Männer nicht alle Aufgaben wahr, die ihre Partnerinnen zu Hause ausführen. Siehe Seite 15 und folgende.

Proportion who plan to change their job among those





Zufrieden trotz Zeitmangel

Zeit ist ein entscheidender Faktor für Work-Life-Balance und -Management. Besteht der Eindruck eines (großen) Zeitmangels, ist alles aus dem Gleichgewicht. Ein Spitzname für die Generation Ehrgeiz ist YUPPLOTS – Young Urban Professional Parents with Lack Of Time (Junge städtische berufstätige Eltern mit Zeitmangel).

Es gibt eine Reihe von Faktoren des Berufs- und Privatlebens, die für die Zufriedenheit der Menschen trotz Zeitmangel wichtig sind:

- Unterstützung (vom Partner zu Hause und von den Arbeitskollegen).
- Freizeit (Zeit, die weder für die Arbeit noch für familiäre Verpflichtungen verwendet wird, d.h., Zeit für sich selbst).
- Flexible Arbeitszeit (über Arbeitszeit bestimmen zu können).

Die o. g. Strategien sind für das Work-Life-Management unverzichtbar und gehören laut einer EU-Umfrage (siehe Seite 20) zu den wichtigsten, insbesondere die dritte Strategie, nämlich die flexiblen Arbeitszeiten und -bedingungen, auf die der Arbeitnehmer Einfluss nehmen kann.

ZIELE UND IHRE UMSETZUNG

ERFÜLLUNG HOHER ANSPRÜCHE

Die Generation der 30- bis 50-Jährigen hat hohe Ansprüche. 4 von 5 Angestellten geben zum Beispiel an, dass sie hohe Ansprüche an ihre Arbeitsleistung haben und 82 % haben hohe Ansprüche, wenn es darum geht, sich Zeit für die Familie zu nehmen (siehe Abb. 3). Wichtiger noch: 2 von 3 haben hohe Ansprüche in *beiden* Bereichen. Und bei den Führungskräften ist die Zahl sogar noch größer: 73 % haben hohe Ansprüche *sowohl* an ihre Arbeitsleistung *als auch* daran, wie viel Zeit sie mit ihren Familien verbringen. Außerdem hat der typische Vertreter der Generation Ehrgeiz auch hohe Ansprüche in Bezug auf die persönliche Entwicklung und auf die Freizeit.

Es gibt geringe Unterschiede zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften. Die Führungskräfte haben höhere Ansprüche an ihre Arbeit, während die Nicht-Führungskräfte offenbar höhere Ansprüche an ihre Familienzeit haben. Es ist wenig überraschend, dass Führungskräfte erheblich höhere Ansprüche an ihre Karriere stellen.

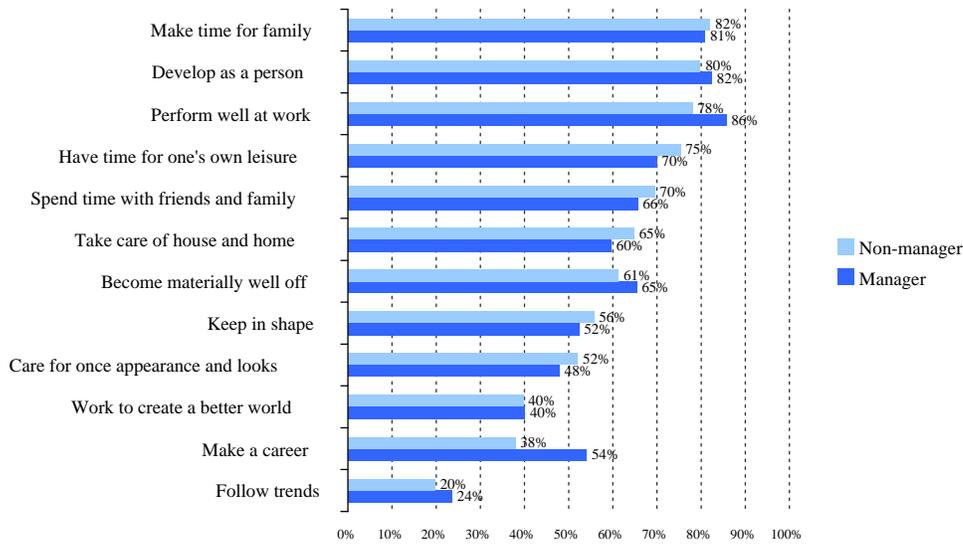


Abb. 3. Anteil der Angestellten, die hohe Ansprüche an verschiedene Lebensbereiche haben. Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte. (Quelle: Kairos Future)

Glücklicherweise geben einige auch an, dass sie ihren Ansprüchen gerecht werden: 3 von 4 erfüllen ihre Ansprüche am Arbeitsplatz und 2 von 3 gelingt dies in Bezug auf ihre Familienzeit (siehe Abb. 4). Anteil der Angestellten (Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte), die hohe Ziele in verschiedenen Lebensbereichen haben, im Vergleich zum Anteil derer, die ihre Ansprüche in diesen Bereichen erfüllen (Quelle: Kairos Future)

Rund die Hälfte der Angestellten (54 %) werden ihren Ansprüchen in *beiden* Lebensbereichen gerecht. Für die andere Hälfte gilt dies jedoch nicht. Und noch weniger Führungskräfte schaffen es, *alle* ihre Lebensziele zu erreichen.

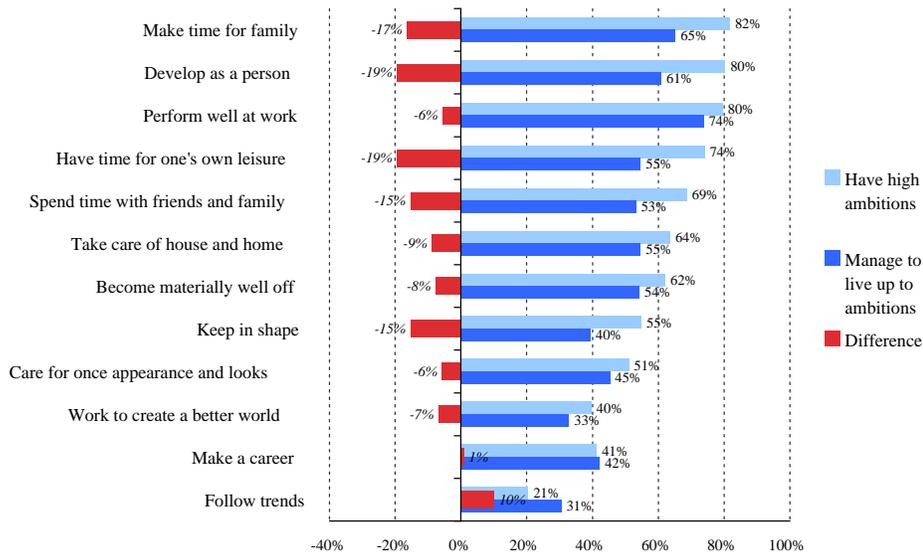


Abb. 4. Anteil der Angestellten (Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte), die hohe Ziele in verschiedenen Lebensbereichen haben, im Vergleich zum Anteil derer, die ihre Ansprüche in diesen Bereichen erfüllen (Quelle: Kairos Future)

Ein Scheitern bei der Erfüllung der eigenen Ziele hat schwerwiegende Folgen für die Lebenszufriedenheit insgesamt: Nur 44 % der extrem ehrgeizigen Menschen, die ihre



eigenen Ziele nicht erreichen, sind mit dem Leben insgesamt zufrieden. Bei extrem ehrgeizigen Menschen, die ihre Ziele erreichen, liegt die Zahl bei 74 %. Eine entscheidende Frage ist also: Was hilft den Vertretern der ‚Generation Ehrgeiz‘, ihren hohen Ansprüchen an sich selbst gerecht zu werden?

Die Ehrgeiz-Matrix

Wir glauben, dass sowohl Zufriedenheit als auch Work-Life-Management mit Zielen in Beziehung stehenⁱⁱⁱ. Deshalb befassten wir uns eingehend mit den Zielen der Befragten in verschiedenen Lebensbereichen. Wir fragten auch, in welchem Maße sie ihrer Ansicht nach ihre Erwartungen erfüllten. Ausgehend von diesen beiden Fragen konnten wir vier verschiedene Gruppen bestimmen. Diese vier Gruppen werden graphisch in einer Ehrgeiz-Matrix zusammengefasst, siehe Abb. 5. Niveau der Ziele und der Erfüllung: Ist jeder dazu in der Lage?

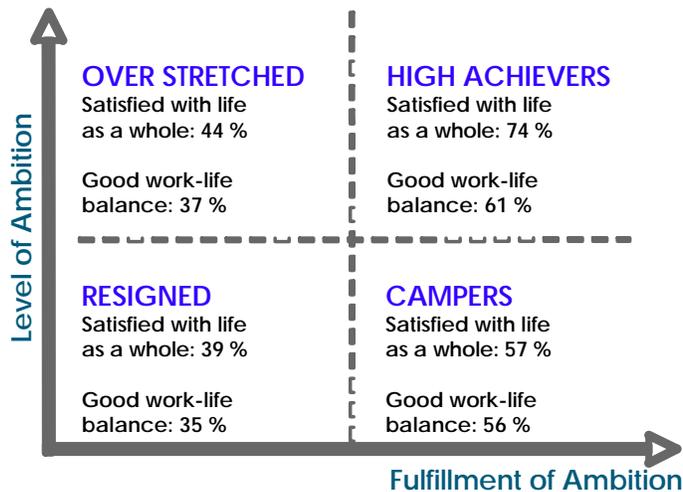


Abb. 5. Niveau der Ziele und der Erfüllung: Ist jeder dazu in der Lage?

DIE LEISTUNGSTRÄGER: Sie werden ihren hohen Ansprüchen gerecht. Sie nehmen sich Zeit für sich selbst, treiben regelmäßig Sport, sind gesund, ihre finanzielle Lage ist gut, und sie können sich der Unterstützung der sie umgebenden Menschen sicher sein. Ihre Work-Life-Balance ist gut.

DIE ÜBERLASTETEN: Sie werden ihren hohen Ansprüchen nicht gerecht. Die in den 1970er Jahren Geborenen sind in dieser Kategorie leicht überrepräsentiert: sie sind häufig angestellt, völlig gestresst und fühlen sich krank. Außerdem treiben sie seltener Sport.

DIE RESIGNIERTEN: Den Vertretern dieser Kategorie gelingt es nicht, ihre geringen Ziele zu verwirklichen. Es handelt sich hierbei häufig um Männer, die in kleinen Unternehmen tätig sind, in Kleinstädten leben und eine berufliche Ausbildung absolviert haben. Diese Personen arbeiten nur selten als Freiwillige in gemeinnützigen Organisationen und leiden unter Schlafstörungen.

DIE CAMPER: Die Camper haben zwar nur wenige Ziele, aber sie können sie erreichen. Bei ihnen handelt es sich häufig um Männer, die in der Stadt leben. Sie sind in Unternehmen mit 51-200 Beschäftigten tätig, befinden sich oft in Führungspositionen und erleben nur selten Phasen mit extremer Arbeitsbelastung. Ihre Work-Life-Balance ist gut.



Zufriedenheit mit dem Leben, Work-Life-Balance und hohe Leistungen sind miteinander verflochten

Der Status des ‚Leistungsträgers‘ ist sicher erstrebenswert, aber es besteht die Gefahr, dass die Erfüllung der eigenen hohen Ansprüche auch einen Preis hat. Zum Beispiel gab nur die Hälfte der in dieser Untersuchung Befragten (52 %) an, dass sie allgemein eine gute Work-Life-Balance aufrechterhalten können. 45 % leiden unter Zeitmangel – davon sind 55 % Führungskräfte. Glücklicherweise ist ein erheblich größerer Anteil (63 %) mit dem Leben im Allgemeinen zufrieden.

Die drei Parameter Erfüllung der eigenen Ziele, allgemeine Zufriedenheit mit dem Leben und wahrgenommene Work-Life-Balance erweisen sich jedoch als eng miteinander verflochten. So geben 75 % derer, die eine gute Work-Life-Balance aufrechterhalten, an, dass sie mit ihrem Leben als Ganzem zufrieden sind. Von denen, die keine Work-Life-Balance erreichen, ist nur die Hälfte (51 %) mit dem Leben im Allgemeinen zufrieden. Und die Leistungsträger (extrem ehrgeizige Personen, die ihre hohen Ziele erreichen) leiden nicht unter mehr Stress als diejenigen, die sich weniger Ziele im Leben gesetzt haben.

Es ist also vollkommen möglich, ein Leistungsträger zu sein, ohne eine gute Work-Life-Balance zu erreichen und umgekehrt – *es ist in der Tat möglich ‚alles zu haben‘ – genau wie es die Generation Ehrgeiz will*. Allerdings nur, wenn die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind.

Leistungsträger unterscheiden sich vom durchschnittlichen Befragten

Sowohl die Leistungsträger als auch die Camper geben an, dass sie ihre Ziele erreichen können. Gemeinsam ist diesen beiden Gruppen die Unterstützung durch Familie und Freunde, gutes und deutliches Teilen der häuslichen Pflichten, eine gesunde finanzielle Lage mit Ersparnissen und zu guter Letzt eine gute Work-Life-Balance.

Was macht die Leistungsträger so besonders? Warum sind sie mit dem Leben zufrieden? Eine gute Beziehung und Unterstützung vom Partner sind die wichtigsten Faktoren für die Ermütigung ehrgeiziger Personen, gute Leistungen zu erbringen und ihre Ziele zu erfüllen. Die Vertreter dieser Gruppe unterscheiden sich vom Rest, weil sie eher Prioritäten setzen, indem sie regelmäßig Sport treiben, sich Zeit für sich selbst nehmen, ihrem Aussehen und der Fitness einen großen Stellenwert beimessen.

Sie scheinen in der Lage zu sein, ihr Leben in verschiedenster Hinsicht im Griff zu haben. Sie können ihre eigene Arbeit mit guten Unterstützungssystemen in Kombination mit klarer Verantwortungsverteilung und Autorität am Arbeitsplatz bewältigen.

Sie haben auch keine Probleme damit, um Hilfe zu bitten. Anstatt alles selbst zu können und zu machen, bitten sie bei Bedarf um Unterstützung und Hilfe, sowohl in ihrem Privatleben als auch am Arbeitsplatz.



WORK-LIFE-BALANCE

Gibt es ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben? Wie können wir dieses Gleichgewicht beschreiben?

Michael Kastner^{iv} illustriert das Gleichgewicht durch eine Wippe (siehe Abb. 6). Die Dynamik zwischen persönlichen, situativen und organisatorischen Faktoren zum Ausgleich von Druck und Ressourcen (übernommen von Michael Kastner)

Jeder Mensch unterliegt Druck und Anforderungen, sowohl von innen als auch von außen. Auf der anderen Seite der Wippe befinden sich einige Ressourcen, um diesen Druck auszugleichen. Und schließlich gibt es einige Puffer, die das Schaukeln abschwächen. Auch diese haben persönliche, situative und organisatorische Perspektiven.

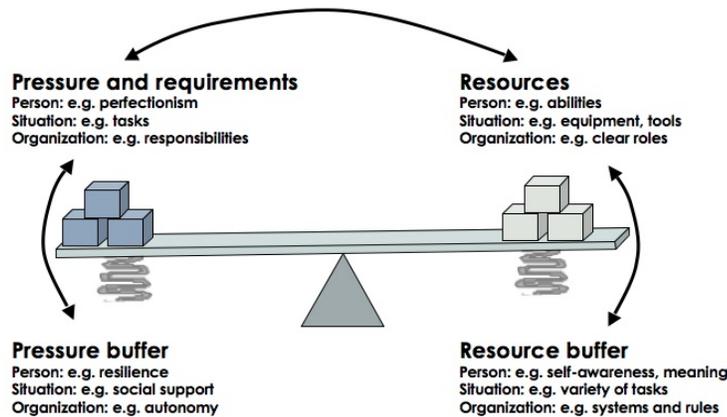


Abb. 6. Die Dynamik zwischen persönlichen, situativen und organisatorischen Faktoren zum Ausgleich von Druck und Ressourcen (übernommen von Michael Kastner)

Die Ressourcen und Puffer werden auch in der Work-Life-Management-Karte aufgegriffen.

Die Work-Life-Management-Karte

Wichtige Maßnahmen zur Erreichung der Work-Life-Balance stellt die Work-Life-Balance-Karte von Angestellten dar (Abb. 7, Quelle: Kairos Future). Die vertikale Achse zeigt den Anteil der Befragten an, die verschiedenen Äußerungen zu ihrem Arbeitsplatz und ihrer beruflichen Situation zustimmen. Die horizontale Achse zeigt den Zusammenhang zwischen jeder Äußerung und der wahrgenommenen Work-Life-Balance der Befragten.

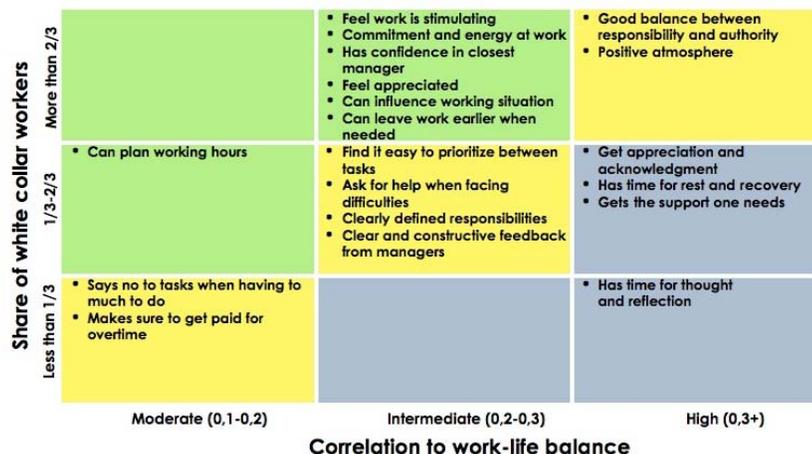




Abb. 7. Wichtige Maßnahmen zur Erreichung der Work-Life-Balance (Quelle: Kairos Future)

Zeit für Überlegung und Reflexion hat erheblich positive Auswirkungen auf die Work-Life-Balance. An den temporeichen Arbeitsplätzen von heute hat weniger als ein Drittel der Angestellten das Gefühl, über diese Zeit zu verfügen. Andere wichtige Voraussetzungen für Work-Life-Balance sind ausreichende Unterstützung, Wertschätzung und Bestätigung. Zwischen 1/3 und 2/3 der Angestellten meinen, dass sie diese Bestätigung und dieses Feedback von ihren Führungskräften erhalten. Über 2/3 von ihnen meinen, dass sie ein gutes Gleichgewicht zwischen Verantwortung und Autorität sowie eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz erreicht haben. Dies macht Hoffnung darauf, dass sie mit dem Arbeitsleben und somit mit dem Leben im Allgemeinen zufrieden sind.

Die Mehrheit der Angestellten hat außerdem den Eindruck, dass sie ihre Arbeitssituation und ihre Arbeitszeit beeinflussen können. Dies bedeutet, dass sie über einige Maßnahmen verfügen, um Work-Life-Balance zu erreichen. Somit verfügen sie in gewissem Maße über die Mittel, die für die Bewältigung ihres Berufs- und Privatlebens erforderlich sind.

Eine Studie aus dem Jahr 2008^v an 8.000 schwedischen Stellenanzeigen ergab, dass die gefragtesten Eigenschaften der Bewerber ‚strukturiert‘, ‚gute Leistungen unter Druck‘ und ‚selbständig‘ waren. Anders ausgedrückt: Da der Arbeitsplatz nicht ausreichend Struktur oder Unterstützung und Coaching bieten wird, muss der Arbeitnehmer sich um sich selbst kümmern und den Stress, der sich häufig daraus ergibt, bewältigen können.

Wie wir gesehen haben, ist es jedoch keine gute Idee zu versuchen, Superman oder Superwoman zu sein. Um Hilfe zu bitten, macht das Leben leichter, auch - oder gerade - für die Leistungsträger. Wenn es in der Organisation jedoch keine Kultur der Unterstützung gibt, besteht bei vielen die Gefahr, dass sie bei Bedarf nicht um Hilfe bitten und somit auch keine erhalten, was wiederum zu schlechterer Arbeitsleistung, höherem Stressniveau und einem geringeren Ausmaß an Work-Life-Balance führt.



WORK-LIFE-BALANCE: AUS EUROPÄISCHER SICHT

„Der demographische Wandel und die Entwicklung der Arbeitsmärkte gestalten das Berufs- und Familienleben der Europäer, mit weit reichenden Folgen für die Zukunft.“ (Zweite europaweite Erhebung zur Lebensqualität, 2007).

Die Europäische Union steht derzeit einigen großen Herausforderungen gegenüber. Aufgrund des demographischen Wandels nimmt der Bevölkerungsanteil derer, die von einer kontinuierlich abnehmenden erwerbstätigen Bevölkerung unterstützt wird, zu. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Europäische Union auch künftig in einer ‚flachen‘ Welt wettbewerbsfähig bleibt^{vi}.

Ganz egal, für welche Reaktion wir uns letztendlich entscheiden, es ist klar, dass diese Herausforderungen weit reichende Auswirkungen auf die Work-Life-Balance der europäischen Bürger haben werden. Mit einer zunehmend harten weltweiten Konkurrenz steigt die finanzielle Unsicherheit sprunghaft an. Weniger Arbeitsplatzsicherheit bedeutet größeren Leistungsdruck. Größerer Leistungsdruck führt zu mehr beruflichem Stress, der sich wiederum auf andere Lebensbereiche auswirkt. Eine alternde Bevölkerung bedeutet, dass wir gezwungen sein werden, mehr und länger zu arbeiten, um den Lebensstandard zu halten, an den wir uns gewöhnt haben.

Diese Herausforderungen werden enorme Auswirkungen auf die Work-Life-Balance der europäischen Haushalte haben.

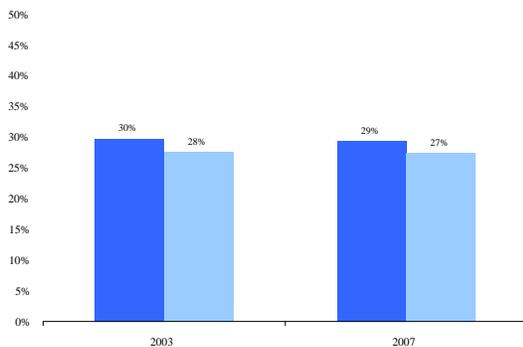


Abb. 8. Anteil der Personen, denen es aufgrund der an der Arbeit verbrachten Zeit schwer fällt, familiäre Pflichten zu erfüllen. (EU25) (Quelle: EurLife)

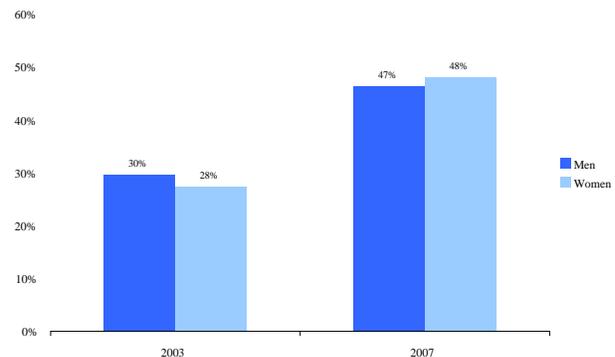


Abb. 9. Anteil der Personen, die ‚mehrmals pro Woche‘ oder ‚mehrmals pro Monat‘ zu müde von der Arbeit nach Hause kommen, um häusliche Aufgaben zu übernehmen (EU25) (Quelle: EurLife)

Bereits heute sieht es fast ein Drittel der europäischen erwerbstätigen Bevölkerung aufgrund der Arbeitsbelastung als schwierig an, ihre familiären Pflichten zu erfüllen^{vii} (siehe Abb. 8. Anteil der Personen, denen es aufgrund der an der Arbeit verbrachten Zeit schwer fällt, familiäre Pflichten zu erfüllen. (EU25) (Quelle: EurLife)

Dieser Anteil scheint sich zwischen 2003 und 2007 stabilisiert zu haben, aber andere Indikatoren regen zum Nachdenken an. Die Zahl derjenigen, die angeben, dass sie zu müde von der Arbeit nach Hause kommen, um einen Teil der Hausarbeit zu übernehmen, schnellte zwischen 2003 und 2007 von 30 auf 48 % empor (siehe Abb. 9. Anteil der Personen, die ‚mehrmals pro Woche‘ oder ‚mehrmals pro Monat‘ zu müde von der Arbeit nach Hause kommen, um häusliche Aufgaben zu übernehmen (EU25) (Quelle: EurLife)

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass der Ausgleich der Work-Life-Management-Wippe ein Thema ist, mit dem sich die europäischen Bürger befassen müssen.



LIEBLING, BIST DU ZU HAUSE?

Derzeit findet eine stille Revolution in der Überflussgesellschaft statt, weil immer mehr Frauen auf den Arbeitsmarkt strömen. Eurostat zufolge stieg die Erwerbsquote der europäischen Frauen zwischen 1997 und 2007 um fast 10 %, während die entsprechende Quote der europäischen Männer, wenn überhaupt, nur kaum anstieg (siehe Abb. 10).
Quote der erwerbstätigen Frauen im Vergleich zu Männern. (Quelle:

Eurostat)

1 = eine erwerbstätige Frau pro erwerbstätigem Mann.

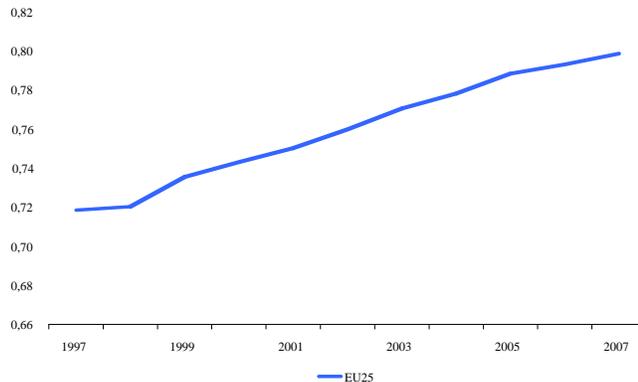


Abb. 10. Quote der erwerbstätigen Frauen im Vergleich zu Männern. (Quelle: Eurostat)
1 = eine erwerbstätige Frau pro erwerbstätigem Mann.

Für die Europäische Union ist diese Entwicklung ein zweifelhafter Segen. Einerseits löst die zunehmende Zahl der Frauen, die zu den Erwerbstätigen mindestens in Teilzeit hinzukommen, das Problem, woher die zusätzlichen Arbeitsstunden zur Unterstützung des größer werdenden Anteils der nicht erwerbstätigen Bevölkerung kommen sollen. Andererseits führt der zunehmende Anteil der erwerbstätigen Frauen auch zu einem zunehmenden Druck auf die Fertilitätsrate, die bereits besorgniserregend niedrig ist.

Auf Ebene der Haushalte bedeutet der Zustrom traditionell nicht erwerbstätiger Gruppen in den Arbeitsmarkt, dass es weniger Personen gibt, die sich um den Haushalt kümmern. Traditionell übernehmen Frauen einen erheblich größeren Teil der Hausarbeit als Männer, und dies trifft in hohem Grad noch in vielen europäischen Ländern zu^{viii} (siehe Abb. 11. % der Befragten, die angaben, dass sie täglich typische Hausarbeiten ausführen (Kinderbetreuung, Kochen usw.) (Quelle: EQLS 2007)

und Abb. 12. Wie hoch ist Ihrer Ansicht nach Ihr Anteil an der Hausarbeit?
(Quelle: EQLS 2007)

Es ist jedoch nur schwer vorstellbar, wie diese Situation langfristig aufrechterhalten werden kann, wenn auch weiterhin immer mehr Frauen in den Arbeitsmarkt strömen.

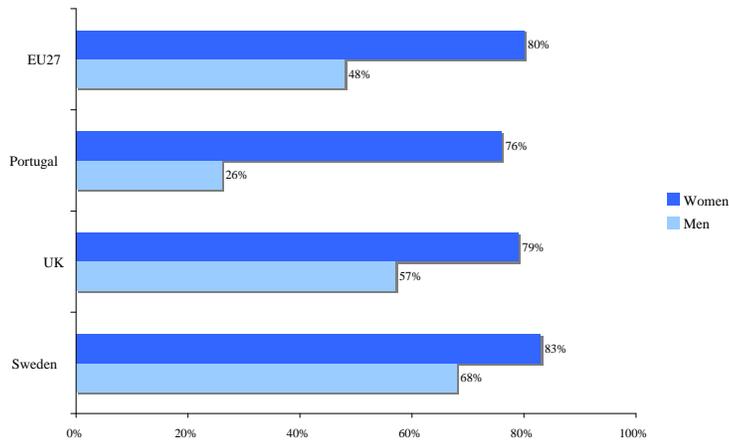


Abb. 11. % der Befragten, die angaben, dass sie täglich typische Hausarbeiten ausführen (Kinderbetreuung, Kochen usw.) (Quelle: EQLS 2007)

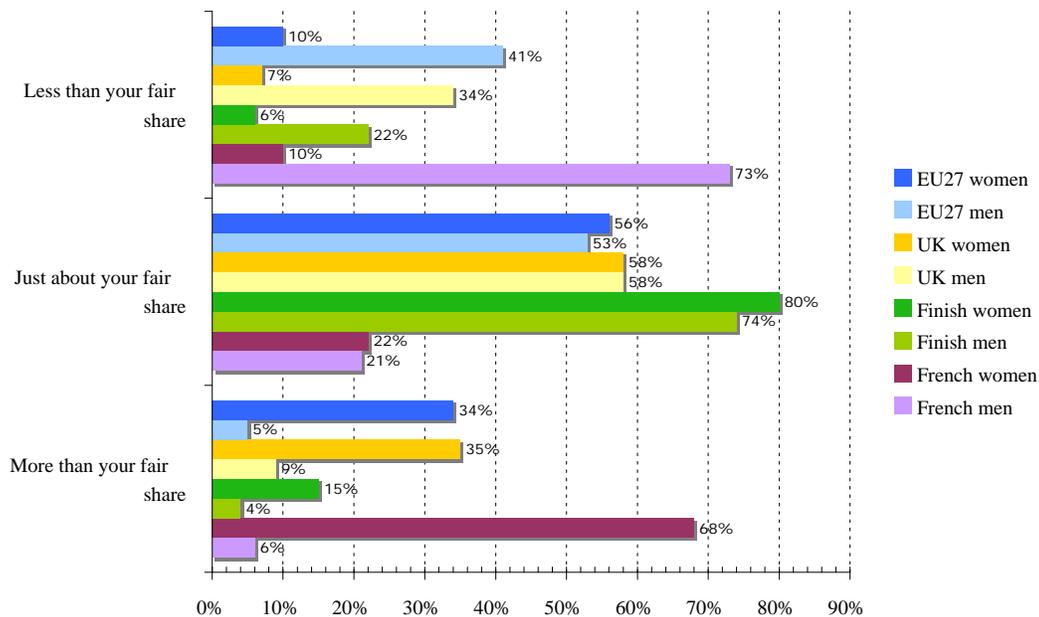


Abb. 12. Wie hoch ist Ihrer Ansicht nach Ihr Anteil an der Hausarbeit? (Quelle: EQLS 2007)

Die Verteilung der Hausarbeit ist in Europa nach wie vor sehr ungleich. Männer und Frauen sind sich einig, dass Frauen an einem typischen Wochentag fast die gesamten häuslichen Pflichten übernehmen (siehe Abb. 13). Dies würde auch bedeuten, dass es Frauen schwerer fällt, ihr Berufs- und Privatleben zu bewältigen. Wenn sie zuerst einen vollen Arbeitstag ableisten und danach die volle Verantwortung für Familie und Haushalt übernehmen müssen, könnte der Druck zu groß sein.

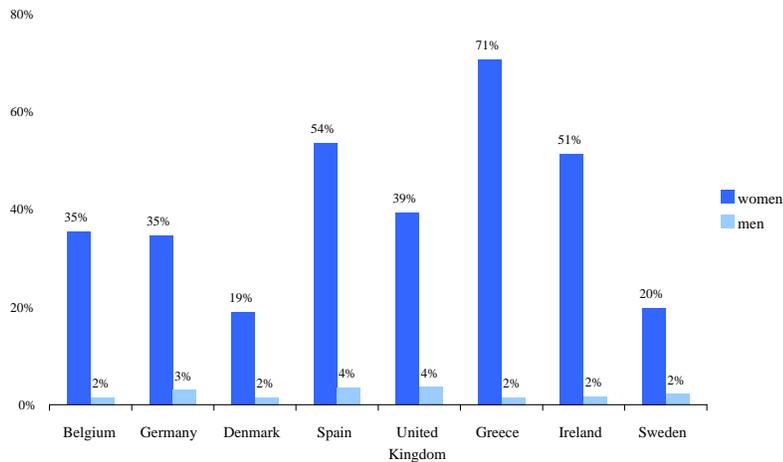


Abb. 13. *Wie viel Zeit bringen Sie selbst an einem typischen Wochentag in die Hausarbeit (Kochen und Putzen, ausschließlich Kinderbetreuung und Freizeitaktivitäten) ein, gemessen an der für die Hausarbeit aufgewendeten Gesamtzeit? Anteil der Befragten die mit „die gesamte oder fast die gesamte Zeit“ antworteten. (Quelle: ESS4-2008^x)*

Interessanterweise scheint es einen Unterschied zwischen der tatsächlichen Verantwortung und Aufwendung von Zeit für Hausarbeit einerseits und der wahrgenommenen Gleichberechtigung andererseits zu geben. Männer und Frauen sind sich zwar in Bezug auf die tatsächlichen Unterschiede einig, aber fast 60 % der in Vollzeit beschäftigten Frauen sind mit der Verteilung der Hausarbeit zufrieden (siehe Abb. 14. Verteilung der Hausarbeit und Wahrnehmung der Gleichberechtigung (Quelle: Kairos Future)

und 71 % sehen ihre Beziehung als gleichberechtigt an.

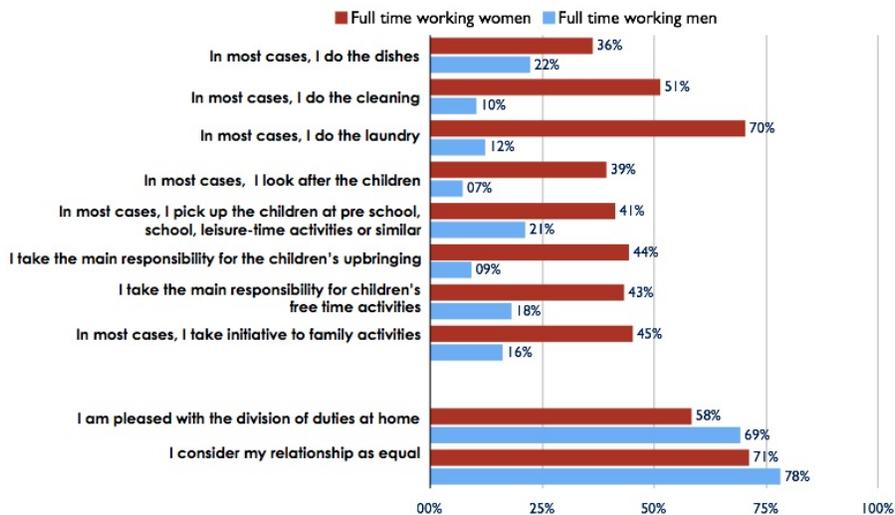


Abb. 14. *Verteilung der Hausarbeit und Wahrnehmung der Gleichberechtigung (Quelle: Kairos Future)*

Ähnliche Herausforderungen, unterschiedliche Voraussetzungen

Die wichtigsten Herausforderungen sind zwar in ganz Europa gleich, aber ihre besonderen Auswirkungen auf Fragen im Zusammenhang mit Work-Life-Management unterscheiden sich wahrscheinlich erheblich von einem Mitgliedstaat zum anderen. Wir finden europaweit nicht nur unterschiedliche kulturelle Normen und Einstellungen gegenüber Work-Life-



Management und Geschlechterrollen vor, sondern auch verschiedene Haushaltsstrukturen, verschiedene durchschnittliche Wochenarbeitszeiten (siehe Karte unten) sowie verschiedene institutionelle Bedingungen.

→ **q8a. How many hours do you usually work per week in your main paid job?**

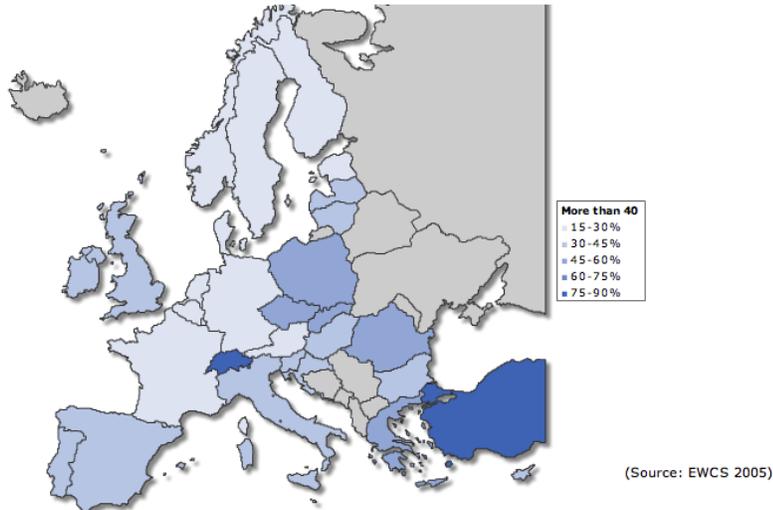


Abb. 15. Wochenarbeitszeit in der EU – Segment derer, die mehr als 40 Stunden/Woche arbeiten

Struktur und Bereitstellung von Altenpflege- und Kinderbetreuungseinrichtungen sind Beispiele für institutionelle Bedingungen, die sich stark von Land zu Land unterscheiden, wobei sie sich gleichzeitig direkt auf die Work-Life-Balance der Menschen auswirken (siehe auch Seite 20). Ein weiteres Beispiel besteht darin, inwieweit die Menschen das Gefühl haben, die Organisation ihrer täglichen Arbeit kontrollieren oder beeinflussen zu können – ein Schlüsselbereich für den erfolgreichen Ausgleich von Berufs- und Familienleben; auch hier gibt es europaweit erhebliche Unterschiede (Abb. 16). Anteil der Befragten, die das Gefühl haben, die Organisation ihrer täglichen Arbeit ausreichend oder gut kontrollieren zu können. (Quelle: ESS4-2008)

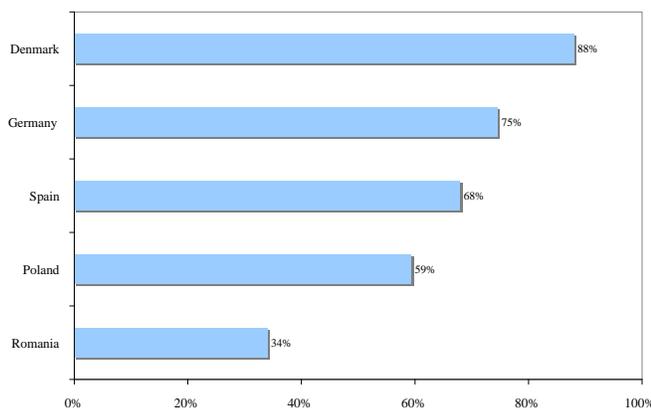


Abb. 16. Anteil der Befragten, die das Gefühl haben, die Organisation ihrer täglichen Arbeit ausreichend oder gut kontrollieren zu können. (Quelle: ESS4-2008)



Work-Life-Balance und deren Zusammenhang mit dem Gefühl des Wohlbefindens

Es ist nur wenig überraschend, dass der optimale Ausgleich der doppelten Anforderungen am Arbeitsplatz und in der Familie zu den wichtigsten Fragen gehört, denen die Europäer gegenüber stehen. Überraschend ist jedoch die Tatsache, dass der Erfolg in diesem Bereich offensichtlich direkt mit dem Gesamtgefühl des Wohlbefindens und der Zufriedenheit mit dem Leben zusammenhängt. Wie Abb. 17. Lebenszufriedenheit bei Druck aufgrund eines Konflikts zwischen Beruf und Familie, EU25 (Referenzkategorie: Druck zu Hause und am Arbeitsplatz) (Quelle: EQLS 2007)

zeigt, sind Menschen, denen es nicht schwer fällt, eine Work-Life-Balance zu erreichen, mit größerer Wahrscheinlichkeit mit ihrem Leben zufrieden als diejenigen, die sich sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz unter Druck gesetzt fühlen. Genauso ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass Menschen, die sich nur leicht von Familie und Beruf unter Druck gesetzt fühlen, mit ihrem Leben zufrieden sind, als Menschen, die unter großem Druck stehen.

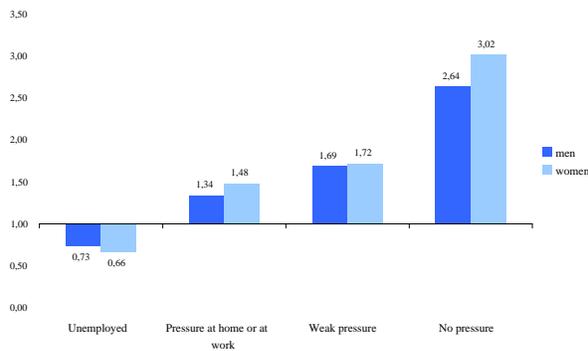


Abb. 17. Lebenszufriedenheit bei Druck aufgrund eines Konflikts zwischen Beruf und Familie, EU25 (Referenzkategorie: Druck zu Hause und am Arbeitsplatz) (Quelle: EQLS 2007)

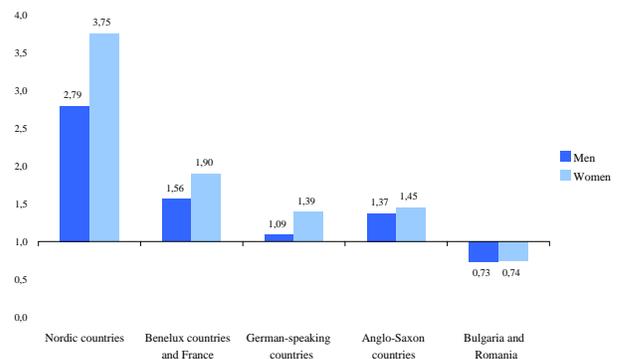


Abb. 18. Lebenszufriedenheit nach Geschlecht und Ländergruppen (Referenzgruppe: südeuropäische Länder) (Quelle: EQLS 2007)

Angesichts der Tatsache, dass das Wohlbefinden auch für andere Bereiche ein äußerst wichtiger Maßstab ist, könnte die Suche nach Mitteln und Wegen, um den Menschen bei der Erreichung einer besseren Work-Life-Balance zu helfen, eines der wirksamsten Mittel sein, um die Lebenszufriedenheit auf nationaler Ebene insgesamt anzuheben. Die Ergebnisse der europaweiten Erhebung zur Lebensqualität aus dem Jahr 2007 deuten darauf hin, dass es derzeit große Unterschiede im Hinblick auf die Gesamtzufriedenheit in Europa gibt (siehe Abb. 18. Lebenszufriedenheit nach Geschlecht und Ländergruppen (Referenzgruppe: südeuropäische Länder) (Quelle: EQLS 2007)

die nach Eindruck der Autoren weitgehend darauf zurückzuführen sind, dass sich die Arten der institutionellen Mechanismen zur Unterstützung der Menschen bei der Bewältigung der Work-Life-Balance erheblich von einem Land zum anderen unterscheiden.



STRATEGIEN FÜR WORK-LIFE-MANAGEMENT

Es gibt verschiedene Strategien und Maßnahmen, um den Menschen die Bewältigung ihres Berufs- und Privatlebens zu erleichtern. Wie aus dem letzten Abschnitt hervorgeht, unterscheiden sich sowohl die Lebenszufriedenheit als auch die Strategien zur Bewältigung des Work-Life-Management europaweit.

Können wir die Work-Life-Balance überhaupt verbessern?

Es gibt eine Reihe strategischer Vorschläge, um das Leben leichter zu machen. Viele dieser Strategien stehen im Zusammenhang mit Gleichstellung und geschlechtsspezifischen Fragen. Andere wiederum haben mit institutionellen oder organisatorischen Maßnahmen zu tun. Eine Reihe von Maßnahmen wird bereits umgesetzt, europaweit jedoch in unterschiedlichem Ausmaß.

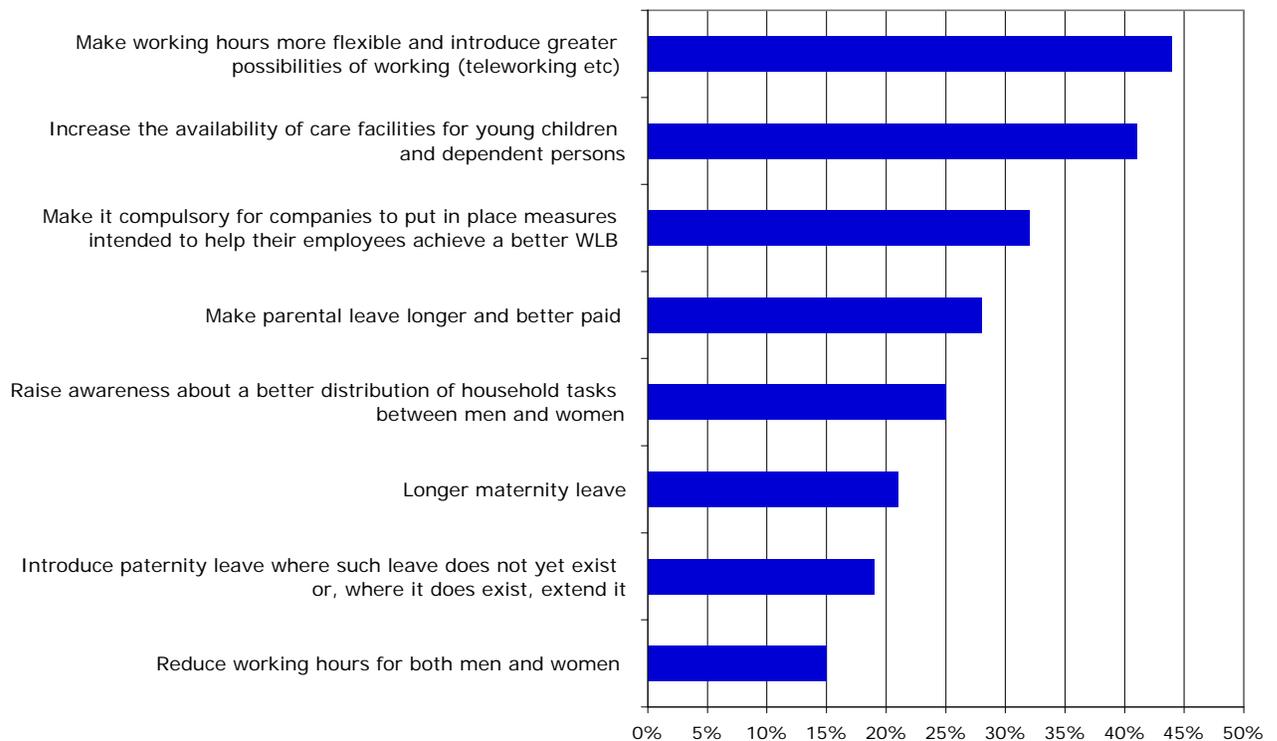


Abb. 19. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? – EU 27 (Quelle: Eurobarometer 326)

Im Rahmen einer in der EU im Jahr 2009 durchgeführten Umfrage^x beantworteten Teilnehmer aus allen EU-Ländern Fragen zur Geschlechtergleichstellung. Ein besonderer Abschnitt wurde Work-Life-Balance und –Management gewidmet, und es wurden einige Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance vorgeschlagen (siehe Abb. 19).

Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? – EU 27 (Quelle: Eurobarometer 326)



Die wichtigste Strategie besteht in der flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit. So muss den Arbeitnehmern viel mehr Eigenverantwortung bei der Entscheidung, wann und wo sie arbeiten möchten, auch von zu Hause aus, zugewiesen werden. Dies spiegelt sich auch in der Umfrage ‚Generation Ehrgeiz‘ wider (siehe Seite 3).

Kinderbetreuung sowie Betreuung anderer, abhängiger Personen, sind weitere wichtige Maßnahmen. In vielen Ländern betreut eine Generation die nächste innerhalb der Familie. Sich beispielsweise um Eltern in hohem Alter kümmern zu müssen, bedeutet zusätzlichen Druck auf die erwerbstätige Person.

Weitere Maßnahmen in abnehmender Reihenfolge (siehe Abb. 19). Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? – EU 27 (Quelle: Eurobarometer 326)

verpflichten die Arbeitgeber zur Unterstützung ihrer Arbeitnehmer, um eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, z.B. durch verlängerten Elternurlaub (für Mütter und Väter), gleichberechtigte Verteilung der Hausarbeit und Senkung der Arbeitszeit für Männer und Frauen.

Es ist nicht überraschend, dass verschiedene Länder und verschiedene sozioökonomische Gruppen unterschiedliche Strategien bevorzugen. Werfen wir zunächst einen Blick auf einige nationale Unterschiede.

Nationale Unterschiede bei den Work-Life-Management-Strategien

Die Finnen, Schweden und Ungarn sind am ehesten für flexiblere Arbeitszeiten (siehe

Abb. 20. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU27 im Vergleich zu ausgewählten Ländern (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU).

Die Dänen, Niederländer und Briten sind auch für diese Option (was sich in den Zahlen allerdings nicht zeigt). Die Deutschen bevorzugen bessere Betreuungseinrichtungen für Kinder und abhängige Personen (genauso wie die Franzosen, Österreicher und Italiener). Dies ist nicht sonderlich überraschend, weil diese Maßnahmen in diesen Ländern bereits vorhanden sind, wenn auch nicht in großem Ausmaß. Das Ergebnis kann so ausgelegt werden, dass die Systeme, die die Menschen gut finden, ausgebaut werden sollen.

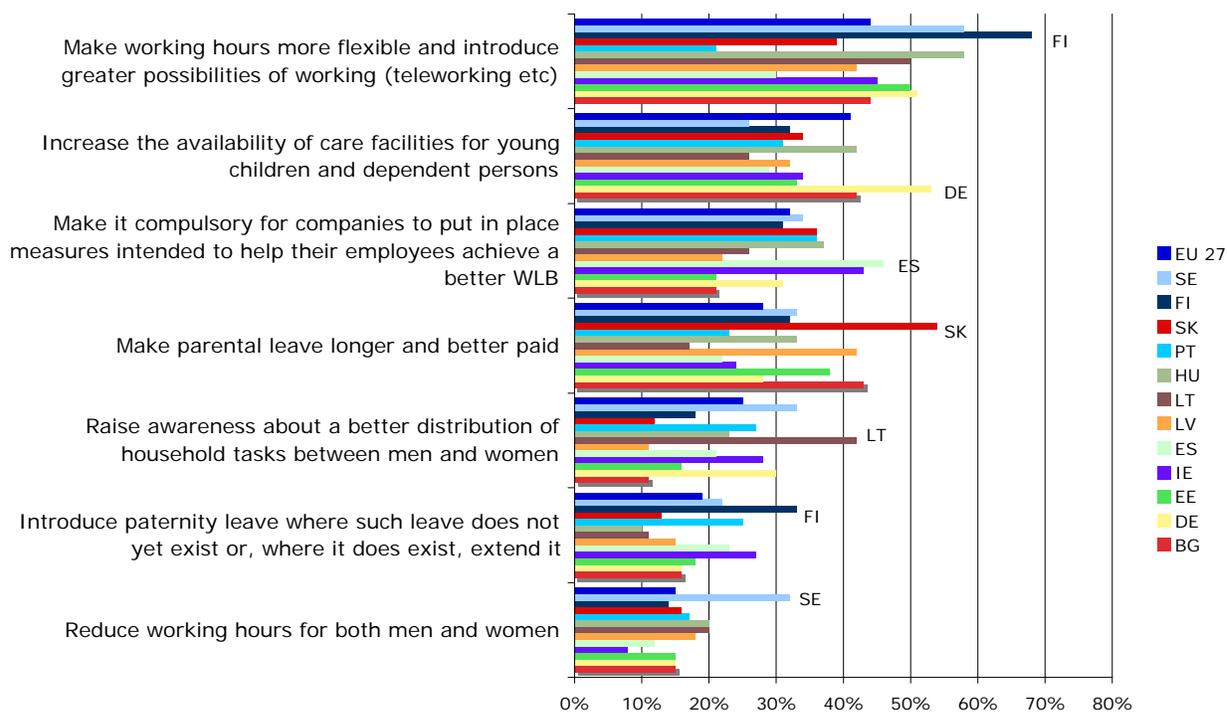


Abb. 20. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU27 im Vergleich zu ausgewählten Ländern (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU).

Die Esten und die Iren möchten die Arbeitgeber dazu verpflichten, die Arbeitnehmer beim Work-Life-Management zu unterstützen. In der Slowakei (sowie in Griechenland, Bulgarien, Lettland und Rumänien) sind die Befragten deutlich für längeren und besser bezahlten Elternurlaub – eine Maßnahme, die von den Iren so gut wie gar nicht geschätzt wird.

Mit Ausnahme Schwedens scheint es nur wenige zu geben, die für eine Senkung der Arbeitszeit für Männer und Frauen zur besseren Bewältigung der Work-Life-Balance sind.

Unterschiede im Bereich Beschäftigung

Wie in Abb. 21. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU 27 im Vergleich zu Beschäftigungskategorien (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU)

gezeigt, haben verschiedene Beschäftigungsgruppen unterschiedliche Einstellungen zu den Maßnahmen zur Verbesserung des Work-Life-Managements. Führungskräfte und Angestellte sind meistens für flexible Arbeitszeiten und mehr Wahlmöglichkeiten in Bezug auf die selbständige Planung der Arbeit. Im Allgemeinen haben diese Personen bessere Möglichkeiten, ihre eigene Arbeit zu planen. Arbeitnehmer (sowohl Angestellte als auch Arbeiter) sind deutlich für längeren und besser bezahlten Elternurlaub. Führungskräfte und Selbständige bewerten diesen Aspekt nicht so hoch.

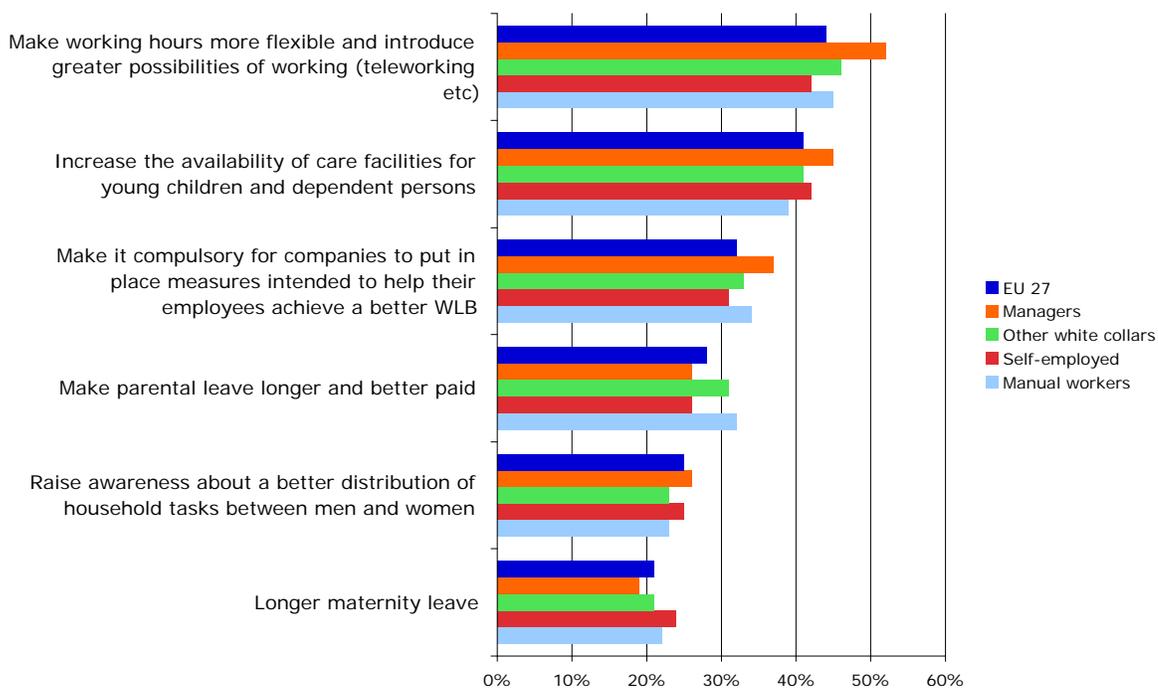


Abb. 21. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU 27 im Vergleich zu Beschäftigungskategorien (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU)

Die nach ihrer Bedeutung eingestufte Reihenfolge dieser Maßnahmen entspricht derjenigen der EU 27 im Allgemeinen.



DAS ERFOLGSREZEPT

Den Ergebnissen dieses Berichts zufolge spielt die Frage der Work-Life-Balance eine wichtige Rolle und Work-Life-Management kann erreicht werden. Dies bedeutet, dass es eine Reihe von Erfolgsfaktoren gibt, die auf verschiedene Lebensbereiche angewandt werden können. Wie bereits vorher im Bericht erwähnt, teilen wir das Leben in drei ‚Räume‘ ein: den ‚Inneren Raum‘, den ‚Lebens-Raum‘ und den ‚Arbeits-Raum‘. In diesem letzten Abschnitt werden wir einige mögliche Erfolgsrezepte für diese drei Räume vorstellen.

Die heilige Dreieinigkeit (plus eins) des Arbeitsplatzes

Es gibt drei Arbeitsplatzaspekte, die entscheidend für die Erreichung der Work-Life-Balance und die Umsetzung hoher Lebensziele sind. Eine vierte Dimension ist für diese drei Aspekte ebenfalls entscheidend (siehe Abb. 22). Die Dreieinigkeit (oder das Quartett) eines erfolgreichen ‚Arbeits-Raums‘.



Abb. 22. Die Dreieinigkeit (oder das Quartett) eines erfolgreichen ‚Arbeits-Raums‘.

- *Einflussnahme:* In der Lage zu sein, Einfluss auf die Arbeitsweise auszuüben, ist für Work-Life-Balance entscheidend. Dazu gehört auch ein gutes Gleichgewicht zwischen Verantwortung und Autorität sowie die Fähigkeit, Probleme am Arbeitsplatz zu lösen, und in der Lage zu sein, bei Bedarf früher Feierabend zu machen.
- *Bestätigung:* Wertschätzung und Anerkennung am Arbeitsplatz sind von wesentlicher Bedeutung. ‚Loben‘ alleine reicht jedoch nicht – hier geht es auch um klares und konstruktives Feedback von Führungskräften und Kollegen.
- *Engagement:* An den Arbeitsplätzen von heute sind Inspiration und Stimulierung unverzichtbare Elemente. Ein positives Arbeitsumfeld und stimulierende Arbeit liefern Energie und machen es leichter, Phasen großer Arbeitsbelastung zu bewältigen.
- *Führung:* Die Beziehung des Arbeitnehmers zu Vorgesetzten ist entscheidend. Vertrauen in den Vorgesetzten ist ein wesentlicher Aspekt der Work-Life-Balance, genauso wie auch Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln oder sich krank zu melden.



Du brauchst nur eins: Liebe (und die gemeinsame Übernahme der Pflichten)

Eine langfristige Beziehung zu einem Partner hat starke, positive Auswirkungen auf die Lebenszufriedenheit im Allgemeinen. Der Anteil derer, die mit dem Leben zufrieden sind und in einer Partnerschaft leben, liegt um 20 % höher als bei Alleinstehenden. Aber nur ‚einen Partner zu haben‘ reicht nicht aus, um eine größere Work-Life-Balance zu erreichen und zu einem ‚Leistungsträger‘ zu werden. Damit eine Beziehung positive Auswirkungen auf alle Lebensbereiche hat, müssen drei Faktoren erfüllt sein:

- das Gefühl, geschätzt zu sein und geliebt zu werden.
- sich an den Partner wenden zu können, wenn Probleme oder Schwierigkeiten im Leben auftauchen.
- die Beziehung als gleichberechtigt und die Verteilung der Hausarbeit als gerecht wahrzunehmen.

In Beziehungen, in denen sämtliche Kriterien erfüllt werden, empfinden die Partner eine größere Zufriedenheit mit dem Leben, eine bessere Work-Life-Balance und es fällt ihnen leichter, ihre Ziele im Leben zu erreichen. Dies trifft unabhängig von den sonstigen Lebensbedingungen zu. Interessanterweise scheint die Tatsache, Kinder zu haben, die allgemeine Lebenszufriedenheit viel weniger zu beeinflussen als eine langfristige Beziehung zu einem Partner.

Liebe kann ich mir nicht kaufen – aber vielleicht Zufriedenheit?

Offensichtlich kann Zufriedenheit – oder zumindest eine gewisse Ausgeglichenheit im Leben – mit Geld gekauft werden. Ein wichtiges Merkmal der ‚Überlasteten‘, d.h., derer, die hohe Lebensziele haben, die sie jedoch nicht erreichen, ist finanzieller Stress. Gut mehr als die Hälfte (58 %) der ‚Überlasteten‘ geben an, dass sie sich Sorgen über ihre finanzielle Lage machen, und fast die Hälfte (45 %) geben an, dass sie mit einer unvorhergesehenen Ausgabe von rund 2.000,00 € nicht, oder nur unter Schwierigkeiten, zurecht kommen würden, ohne einen Kredit aufzunehmen. Diese Zahlen liegen bei den ‚Leistungsträgern‘ bei 49 % bzw. 36 %.

Gesund sein, aber kein Superman

Was charakterisiert Menschen, die gut mit ihrem Work-Life-Puzzle zurechtkommen, neben einem guten Arbeitsumfeld und einer liebevollen Beziehung?

- **Willst du Superman sein? Dann versuch' es erst gar nicht!**
Ein herausragender Faktor ist der Mut, um Hilfe zu bitten. Dies gilt sowohl für das Berufs- als auch das Privatleben. Diejenigen, die zugeben, dass sie regelmäßig an der Arbeit und im Leben allgemein um Hilfe bitten, wenn sie in Schwierigkeiten geraten, sind viel häufiger die ‚Leistungsträger‘, d.h., diejenigen, die ihre hohen Ziele viel häufiger erreichen als andere.
- **Trainieren für den Erfolg**
Außerdem ist es sehr wichtig, Zeit zum Ausruhen und zur Erholung zu finden. Leider haben viele – gerade am Arbeitsplatz – damit zu kämpfen. Weniger als die Hälfte der Angestellten gaben in der Umfrage ‚Generation Ehrgeiz‘ an, dass sie genügend Zeit zum Ausruhen oder zur Erholung am Arbeitsplatz haben.
- **Leistung durch Sport.**
Die Tatsache, dass der Großteil der heutigen hochqualifizierten Arbeit Kopfarbeit und weniger körperliche Arbeit ist, mindert nicht das Bedürfnis nach körperlicher Betätigung – ganz im Gegenteil. Von denjenigen, die angeben, dass sie regelmäßig Sport treiben, haben ganze 85 % das Gefühl, dass sie es im Allgemeinen schaffen, ihre Lebensziele zu erfüllen. In der Gruppe derjenigen, die keinen Sport treiben, liegt diese Zahl bei lediglich 52 %.



- ***Man muss mit dem Herzen dabei sein.***
Was die Leistungsträger von den anderen unterscheidet, ist die Tatsache, dass ihre Ideale und Überzeugungen wichtig für den Sinn ihres Lebens sind. Sie haben auch den Eindruck, dass ihr Leben einen Zweck erfüllt. Dies zu erreichen ist sicher leichter gesagt als getan, aber es unterstreicht auch die Notwendigkeit, der Arbeit als auch dem Leben im Allgemeinen einen Sinn abzugewinnen.

WIE SOLLTEN ARBEITGEBER VORGEHEN?

Der wichtigste Schritt der Arbeitgeber hin zur Einstellung – und Bindung – der besten Arbeitnehmer ist bei weitem die Schaffung eines stimulierenden Arbeitsplatzes. Die Schlüsselfaktoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist das Gefühl, dass der Einfluss auf die Arbeit ausgedehnt werden kann, dass Inspiration und Anerkennung herrschen. Aber es gibt auch ein Leben außerhalb des Arbeitsplatzes. Zusammenfassend kennzeichnen folgende Faktoren den erfolgreichen Arbeitsplatz der Zukunft:

1. Stimulierung vor Struktur

Stimulierung ist der wichtigste Faktor. Solange die Arbeit stimulierend ist, spielt Struktur keine Rolle. Dies ist die übergreifende Schlussfolgerung dessen, was für Zufriedenheit im Leben und am Arbeitsplatz sorgt. Dies beweist, dass ‚Leben‘ an der Arbeit wichtig ist. Struktur ist zwar wichtig, aber Struktur ohne Leben ist tot, und tote Arbeitsplätze töten Engagement und Zufriedenheit ab.

Die grundlegendste Voraussetzung für die Schaffung eines Arbeitsplatzes mit zufriedenen Arbeitnehmern besteht darin, die erfolgreichen Antworten auf die kleinen Fragen des Lebens zu bieten. Hierzu gehört zum Beispiel die Schaffung eines stimulierenden Umfelds, das sich durch Einflussnahme, Anerkennung und Inspiration auszeichnet. Strukturelle Faktoren können zwar die berufliche Zufriedenheit anheben, aber Stimulierung ist nach wie vor der wichtigste Faktor überhaupt!

2. Auf Vertrauen beruhender Führungsstil

Die meisten sind sich bewusst, dass Führungskräfte wichtige Bestandteile einer Organisation sind. Unsere Umfrage hat dies bestätigt. Vertrauen in die unmittelbaren Vorgesetzten ist besonders entscheidend für leistungsfähige und ehrgeizige Arbeitnehmer. Vertrauen wirkt sich nicht nur auf die Zufriedenheit und die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels aus. Es steht auch in enger Verbindung zu Arbeitsausfällen aufgrund von Krankheit. Die Organisationen könnten die Zahl ihrer Krankentage und ihre Personalfluktuatation verringern, indem sie Führungskräfte einstellen, denen die Arbeitnehmer vertrauen.

Einfach nur gute Führungskräfte einzustellen, reicht deshalb nicht aus. Und abgesehen davon, das Vertrauen der Arbeitnehmer zu gewinnen, sollten sie auch in der Lage sein, gute Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Arbeitnehmer wollen gesehen und gehört werden, sie wollen das Gefühl haben, dass sie etwas bedeuten. Wir wollen Führungskräfte, die sich für uns und unsere Arbeit interessieren.

Ein Umfeld, das positivem Feedback zuträglich ist, fördert häufig das Vertrauen in die Vorgesetzten. Dies ist ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Arbeitnehmer haben das Gefühl, dass sie bei Bedarf von ihrem Vorgesetzten unterstützt werden, was wichtig für die Schaffung eines gesunden Arbeitsplatzes ist. Dies ist besonders an Arbeitsplätzen wichtig, an denen es zahlreiche Probleme gibt und die deshalb Gefahr laufen, Arbeitnehmer zu verlieren. Die Entwicklung verschiedener Unterstützungsmittel ist in dieser Art von Organisation entscheidend. Hierbei handelt es sich unter anderem um berufliche Unterstützung, aber man sollte sich vorwiegend auf die Unterstützung von Kollegen und auf gute Führung konzentrieren. Unterstützung kann schnell ausgebaut werden, um ein unmittelbares Problem zu lösen.



3. Flexible Arbeitszeit – aber wirklich!

Leistungsträger haben meist Arbeitsplätze mit flexibler Arbeitszeit. Viele Organisationen unterwerfen sich jedoch nach wie vor der Uhr. Offiziell haben sie vielleicht ‚flexible Arbeitszeit‘, aber jeder Arbeitnehmer, der nicht zwischen 9 Uhr und 5 Uhr im Büro sitzt, wird misstrauisch beäugt. Die Unternehmen müssen eine Kultur schaffen, in der die Arbeitszeit wirklich flexibel ist!

Deshalb sollten sie versuchen ein System einzuführen, dass den Arbeitnehmern ermöglicht, dann und dort zu arbeiten, wo es ihnen passt, vorausgesetzt die Arbeit wird erledigt. Diese Art von positivem und tolerantem Umfeld erfordert eine gute Beziehung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmern, schafft eine gute Atmosphäre und trägt zur Bindung leistungsstarker Arbeitnehmer bei. Außerdem erfordert es eine solide Infrastruktur und solide Unterstützungssysteme, wie IT- und Telefon-Systeme.

4. Ermutigung der Arbeitnehmer, sich um sich selbst und ihre Familien zu kümmern!

Körperliche Betätigung ist sehr wichtig. Leistungsträger, d.h., diejenigen, die in der Lage sind, ihre Ziele zu erreichen, treiben mit größerer Wahrscheinlichkeit regelmäßig Sport. Sie sind auch besser darin, ihre Freizeit zu organisieren, sich um ihre Gesundheit und ihr Aussehen zu kümmern. Es wird zwar niemand alleine durch gutes Aussehen und den Besuch eines Fitness-Studios zum Leistungsträger, aber sich um die eigene Gesundheit zu kümmern, ist in der heutigen, temporeichen Gesellschaft wichtig. Wenn die Arbeitgeber diese Leistungsträger unterstützen und binden möchten, müssen sie eine Kultur am Arbeitsplatz schaffen, in der es akzeptabel ist, sich für sich selbst frei zu nehmen und nicht immer die Arbeit an erste Stelle zu stellen.

Dies gilt auch für die Aufwendung von Zeit für die eigene Familie, etwas, das ein moderner Arbeitgeber fördern sollte. Arbeitnehmer mit zufriedenen Beziehungen und einem harmonischen Familienleben bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen und erbringen gute Leistungen.



ÜBER KAIROS FUTURE

Kairos Future hilft Unternehmen und Organisationen dabei, die Zukunft zu verstehen und zu gestalten, und zwar durch:

- forschungsbasierte Vorausschau,
- zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung und Innovation,
- Durchsetzung von Strategien.

Wir kombinieren die Fähigkeiten des Think-Tank und des Forschungsunternehmens zur Schaffung neuer Einblicke und Ideen mit dem Fokus einer Beratungsagentur auf das, was in der Praxis funktioniert. Unsere Arbeit baut auf unserer eigenen Kompetenzentwicklung auf, zusammen mit intern entwickelten und ausgereiften Methoden zur Analyse, Strategieentwicklung und Prozessen des Wandels.

Wir arbeiten häufig in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Weitere Informationen können Sie unserer Website entnehmen:

www.kairosfuture.com oder setzen Sie sich mit uns in Verbindung unter:

KAIROS FUTURE

BOX 804

(STRASSE UND HAUSNUMMER: VASAGATAN 40)

101 36 STOCKHOLM, SCHWEDEN

TEL.: +46-(0)8-545 225 00

FAX: +46-(0)8-545 225 01

E-MAIL: info@kairosfuture.com

WEBSITE: www.kairosfuture.com



ANMERKUNGEN

- i Salzer, D., B. Ljung, et al. (2007). Generation Ambition – the pursuit for happiness between 30 and 50. Stockholm, Kairos Future.
Die Umfrage erfolgte an 6.000 Personen in Schweden, Dänemark, Norwegen, Finnland, Frankreich und Spanien.
- ii http://en.wikipedia.org/wiki/Work-life_balance
- iii Die Frage ist zulässig, ob die Diskussion über ‚hohe Ziele‘ im Allgemeinen relevant ist. Eine Person könnte sehr ehrgeizig im Hinblick auf die mit der Familie verbrachten Zeit sein, während sie im beruflichen Bereich geringere Ziele hat, oder umgekehrt. Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass eine bemerkenswert hohe Verbindung zwischen allen Variablen in Bezug auf Ehrgeiz besteht. Dies bedeutet, dass eine Person, die in Bezug auf einen bestimmten Lebensbereich sehr ehrgeizig ist, vermutlich auch in anderen Bereichen ehrgeizig ist. Diese empirische Schlussfolgerung stimmt mit der theoretischen Debatte über diese Generation und ihren Standpunkt überein. Zudem liefert sie einen statistischen Beitrag zur Schaffung eines zusammengesetzten Index, der das Gesamtmaß des Ehrgeizes misst. (Cronbach's alpha = 0,82). Dies trifft auch auf den Grad der Erfüllung zu.
- iv Kastner, Michael (2002). Work Life Balance: Schwerpunkte der Forschung, Universität Dortmund und IAPAM Herdecke
- v <http://www.dagensledare.se/?cat=7&tid=2145>
- vi Friedman, T. L. (2007). The world is flat: a brief history of the twenty-first century. New York, Farrar, Straus und Giroux.
- vii Kotowska, I. E., A. Matysiak, et al (2010). Second European Quality of Life Survey: Family life and work, The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: 96. (EQLS)
<http://www.eurofound.europa.eu/>
- viii Ebda
- ix European Social Survey, ESS4-2008, Council of European Social Science Data Archives, <http://www.cessda.org/>
- x Gender Equality in the EU in 2009, Special Eurobarometer 326 / Wave 72.2 – TNS Opinion & Social. Die Daten in Abb. 19. Welche dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? – EU 27 (Quelle: Eurobarometer 326)

Abb. 20. **Welche** dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU27 im Vergleich zu ausgewählten Ländern (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU).

und Abb. 21. **Welche** dieser Maßnahmen würde zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen? - EU 27 im Vergleich zu Beschäftigungskategorien (Quelle: Geschlechtergleichstellung in der EU) wurden dieser Umfrage entnommen.